

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares

Efectos de la profesionalización en pymes familiares de Santiago del Estero, 2020

Effects of professionalization on family SMEs in Santiago del Estero, 2020

Autor: Astorga, Ivanna Victoria

Legajo: VCPB29789

DNI: 36.640.710

Director de TFG: Márquez, Agustín

Santiago del Estero, julio, 2020

Resumen

En la República Argentina, las empresas familiares fueron actores clave en el entretejido empresarial, ya que representaron más del 50% de la actividad económica del país, al generar un elevado porcentaje del PBI y conformar la mayor fuente del empleo privado. Representan las principales fuerzas en lo económico y es fundamental para la actividad emprendedora. Por tal motivo, se realizó esta investigación con el motivo de describir si la profesionalización de las empresas familiares fue motivo para el crecimiento y la continuidad de las mismas en la ciudad de Santiago del Estero. Se realizó una investigación de tipo descriptiva, el enfoque fue de tipo cualitativo y el diseño fue no experimental de tipo trasnversal. Se entrevistaron a 3 pymes, donde las tres siguen funcionando. Esta investigación mostró que las empresas entrevistadas llevaban un buen tiempo en actividad y se encontraban en la segunda generación del grupo familiar, por lo que vieron necesaria la profesionalización en sus empresas, evitando que la falta de profesionalización los afecte.

Palabras claves: Empresa familiar, Profesionalización, protocolo, continuidad.

Abstract

In Argentina, family businesses were key players in the business interweave, since they represented more than 50% of the country's economic activity, generating a high percentage of GDP and making up the largest source of private employment. They represent the main economic forces and it is essential for entrepreneurial activity. For this reason, this research was conducted in order to describe whether the professionalization of family businesses was a reason for their growth and continuity in the city of Santiago del Estero. A descriptive research was carried out, the approach was qualitative and the design was non-experimental, cross-sectional. 3 SMEs were interviewed, where the three continue to operate. This research showed that the companies interviewed had been active for a long time and were in the second generation of the family group, so they saw professionalization in their companies as necessary, preventing the lack of professionalization from affecting them.

Key words: Family business, Professionalization, protocol, continuity.

Índice

Introducción.....	4
Métodos	14
Diseño	14
Participantes.....	14
Instrumentos.....	15
Análisis de datos	16
Resultados	17
Discusión	22
Referencias	30

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son unos de los grandes motores de la economía en el país. Representan las principales fuerzas en lo económico y es fundamental para la actividad emprendedora.

Las empresas familiares de México son controladas por familias, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en la organización, éstas asumen riesgos buscando oportunidades para adaptarse a los cambios socioeconómicos. Para los autores son el pilar fundamental en la economía del país, y según los porcentajes que se declaran señalan que el 89.8% pertenecen a unidades económicas, el 72% al personal económicamente activo y el 52% aporta al producto interno bruto (Tames Gaona, Ruíz Díaz y Muñoz Peña, 2017).

En cambio en Colombia otros de los autores dicen que, solo el 85% son empresas familiares que están representadas por jefes de hogar y familias, estas depende exclusivamente de los ingresos generados. Pero lo más preocupante es la tasa de mortalidad que provocan efectos desfavorables en la economía del país, explica que solo el 70% logran generar la transición de la primera a la segunda generación, y menos del 10% pasan a la tercera, ocasionando un alto riesgo de desaparecer, en juicio de que los empresarios no saben ni a quién ni cómo entregar el mando (Arenas Cardona y Rico Balvin, 2014).

En la República Argentina, las empresas familiares fueron actores clave en el entretejido empresarial, ya que representaron más del 50% de la actividad económica del país, al generar un elevado porcentaje del PBI y conformar la mayor fuente del empleo privado (Pierotti, 2020).

Las empresas familiares siempre se han distinguido como aquella en que la producción o control se ubica en manos de uno o varios grupos de familias, con una

perspectiva diferente, tal vez espiritual, como empresas con alma, por considerarse que dentro de la organización se encuentra el corazón de la familia (Romero, 2017).

Para los fundadores de la empresa la continuidad se definió únicamente por la sucesión de la dirección en miembros de la familia. Ahora si la dirección pasó a una persona ajena a la familia, esto también debió ser considerado como continuidad.

Estas empresas tuvieron asociados ciclos de vida, donde se encontró:

- ❖ La primera etapa “el fundador emprendió el negocio”, fue el inicio, se diseñó el plan de negocio y el fundador jugó un rol fundamental.
- ❖ La segunda etapa “crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador”, este logro desarrollar nuevas competencias.
- ❖ La tercera etapa “crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos” donde la empresa siguió creciendo en virtud de la sinergia que los hijos lograron con sus padres para iniciar nuevos negocios.
- ❖ La última etapa “el gobierno corporativo profesional”, fue donde los hijos debieron aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que beneficiaron a la empresa por encima de los intereses personales.

El autor indicó que el 65% muere en el traspaso hacia la segunda generación, un 25% muere antes de llegar a la tercera, solo el 9% llega a los nietos y únicamente el 1% alcanza la cuarta generación (Jebsen, 2014).

El licenciado Ibarra (2016) expuso que el modelo de cinco círculos complementa al modelo de los tres círculos, permitiendo analizar la problemática de los subsistemas en primer lugar, en el área de la empresa se desglosan dos aspectos para facilitar su comprensión y diagnóstico. Este modelo distingue la gestión de la empresa, la cual se refiere a la dimensión

organizativa de la misma y la empresa como un negocio, también describe a la perspectiva y competitividad de la empresa familiar en función de sus productos, mercados y recursos. Por último se agregó la sucesión como una quinta área central en el proceso que no puede faltar. A continuación en la Figura 1, De empresa familiar a familia empresarial, se detalla este modelo y queda de la siguiente manera:

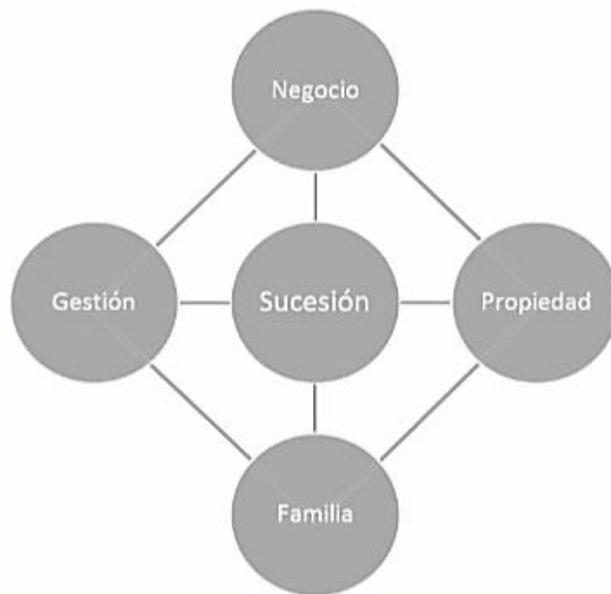


Figura 1. De empresa familiar a familia empresarial. Obtenido de Gómez Ibarra (2016).

Las empresas familiares tienen ciertas ventajas, entre las cuales se pueden enumerar las siguientes:

- Orientación a largo plazo: la mayoría de las empresas pretenden perdurar en el tiempo y poder transmitirla a la siguiente generación.
- Sacrificio y empuje por parte de los miembros de la familia que están al frente de la gestión. El compromiso de la familia no es el mismo que se puede llegar a encontrar en un profesional que no sea familiar.

- Alta tasa de reinversión de beneficios. En la mayoría de las empresas familiares no suelen repartirse dividendos, pues suele reinvertirse en el crecimiento y sustentabilidad de la actividad empresarial.
- Preocupación por la calidad del servicio o producto. Se antepone siempre el buen nombre de la familia.

Las principales desventajas son las siguientes:

- Conflictos familiares: se trata del principal riesgo para cualquier empresa familiar. Muchas veces existen malas relaciones entre sus miembros. Por lo que se pueden generar disputas importantes por criterios diferentes o antagónicos. Cuando surgen conflictos familiares suelen terminar afectando la gestión de la empresa pues terminan por tomarse decisiones que no están basadas en criterios objetivos y/o profesionales.
- Carencia de profesionalización en la gestión de la empresa. Por lo general, existen empresas familiares en las que prima el carácter familiar olvidando las necesidades de profesionalización de la gestión empresarial. Cuando se asocia el hecho de ser propietario de acciones con la capacidad profesional de dirigir una empresa, se está enfrentando a uno de los más grandes errores en lo que suelen caer las empresas familiares.
- Miedo a la financiación externa. La alta inversión de beneficios en general se acompaña a la negativa de acudir a la financiación externa para hacer crecer la empresa de una manera significativa. Esto en el corto plazo no hace peligrar a la empresa, pero sí es un obstáculo importante para su crecimiento y, a largo plazo, incluso para su supervivencia. En tanto se trata de empresas

familiares, los ciclos de vida, tanto de la empresa como de sus miembros, evidencian la necesidad ineludible de delegar el mando y profesionalizar a los líderes y a los empleados (Rueda Galvis, 2011).

Según investigaciones de la CAME (2015), el 65% de las empresas familiares mueren en el traspaso de la primera a la segunda generación, sólo el 9% logra el éxito del traspaso a la tercera, del cual únicamente 1% alcanza la cuarta generación. La centralización de poder es la característica más fuerte y la principal debilidad porque una vez que la empresa crece y toma vuelo propio es difícil sostener el dominio de las tareas sin crear un desorden interno por el tiempo que requiere ahora cada función. En la Figura 2 Traspaso generacional en Argentina, que se puede observar a continuación, se muestran los datos de las empresas que sobreviven y cómo están compuestas.

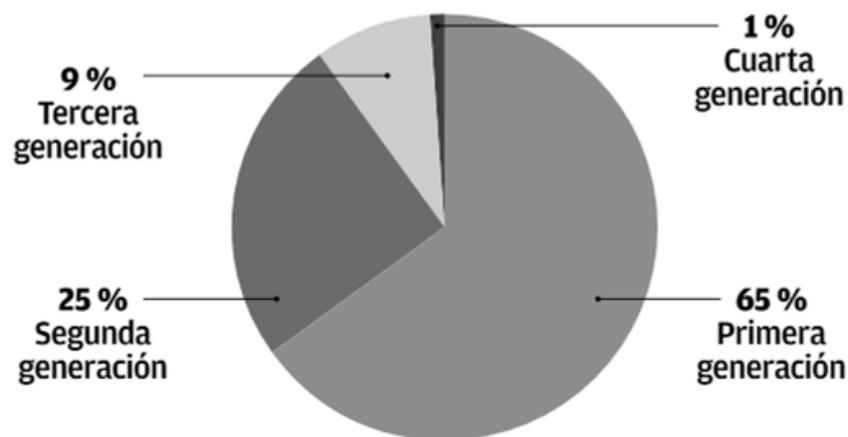


Figura 2. Traspaso generacional en Argentina. Fuente: Club Argentino de Negocios de Familia (2015)

La transición hacia una organización profesionalmente planeada y manejada es un proceso en el cual la balanza debe inclinarse a favor de la empresa y tratar que los problemas

familiares no obstaculicen ni comprometan dicho proceso haciendo peligrar el futuro crecimiento de la firma.

Profesionalizar una empresa familiar consiste en contratar ejecutivos profesionales en puestos claves, establecer un consejo directivo en donde no únicamente se encuentran los parientes, establecer una visión, valores, objetivos que serán mantenidos por cada integrante de la organización. La profesionalización es el proceso de adquisición de procedimientos administrativos más racionales, actualizados y menos personales. Es la sustitución de los métodos intuitivos por métodos impersonales y racionales. No todos los expertos coinciden que para solucionar los problemas que aquejan a la empresa familiar la profesionalización sea la solución (Ruiz Díaz, Saldaña Contreras y Sifuentes Cedillo, 2013).

Rolla (2017) consideró que el cambio para mantenerse competitivo es un factor clave para el éxito de la empresa y la profesionalización es la única herramienta para lograrlo, sirviendo para resolver varios factores emocionales, tener una visión objetiva del funcionamiento de la empresa y determinar lo más adecuado a los intereses de la empresa familiar.

Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), mencionan las tres formas diferentes de encarar el proceso de profesionalización que desarrolló Dyer (1989).

- Elegir a profesionales de la dirección en el mercado de trabajo externo a la empresa.
- Profesionalizar a los empleados no familiares que ocupan puestos de trabajo no directivos, lo cual consiste en darles entrenamientos adecuados y habilidades que puedan llegar a desarrollar cuando la empresa los necesite.

- Profesionalizar a los miembros de la familia, ya que supone la continuidad de los valores de la familia en la persona que se encuentre al frente de la empresa y del enfoque estratégico de la organización.

Es por ello, que sostienen que la profesionalización empresarial debe estar presente desde la creación de la misma, aun cuando la complejidad sea menor que en las etapas de expansión y madurez de la organización dado que es necesario institucionalizar las estructuras familiares, de la empresa y de la propiedad desde su inicio. Así como también de la misma manera, es necesario formalizar las prácticas y políticas que regulen las relaciones entre los subsistemas de la empresa familiar (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

Una gran herramienta para asegurar la continuidad de la empresa es el protocolo familiar. Los protocolos familiares permiten armonizar y fortalecer el vínculo de los dos mundos encontrados: la empresa y la familia. Para ello es necesario que las pautas establecidas sean cumplidas en absoluto, para así evitar que se convierta en un simple acuerdo. Estas reglas deben ser claras, comunicadas y explicadas adecuadamente a cada miembro del grupo familiar y a los miembros de la organización para evitar problemas.

Cada protocolo debe ser creado teniendo en cuenta las necesidades de cada grupo familiar y su consenso, de esto depende que cumpla su función, consolidar un crecimiento y desarrollo sostenido que prevalezca a los fundadores. El protocolo es una buena opción para abrir la comunicación y la interacción entre la familia y en lo que se refiere a las cuestiones de la empresa. Su confección ayuda a formar a aquellos socios o dueños pasivos sin conciencia de lo que tienen y de sus responsabilidades (Castilla, 2014).

El protocolo familiar se ha considerado como un instrumento facilitador de la convivencia en el negocio familiar y un mecanismo preventivo de conflictos. Se ha

considerado fundamental para ayudar a profesionalizar los procesos de dirección estratégica y a institucionalizar los valores básicos de la familia en la empresa, captando la singularidad de la misma y reforzando la unidad y compromiso de los miembros de la familia (Vanoni Martínez y Pérez, 2015).

Corado Sánchez (2016) concuerda con los aspectos tratados en los diferentes conceptos presentados, y destaca la variedad de aspectos que debe tomar en cuenta una familia para lograr cohesión, participación y armonía en el manejo del negocio, los cuales deben ser abordados en un protocolo familiar. Por lo tanto, hay diferentes razones a considerar por las cuales se debe elaborar un protocolo familiar:

- El protocolo mantiene la cohesión y la armonía: Este elemento es importante entre las empresas familiares ya que la familia es la parte activa e indispensable, tanto en el patrimonio como también en la gestión. El protocolo debe operar como herramienta de enlace necesario entre los diferentes elementos enmarañados en las empresas familiares.
- Objetivos de la empresa familiar: para estipular los objetivos, la familia debe hacer un estudio de conciencia y concluir quiénes son, como han logrado ahí, a dónde aspiran llegar y cómo pretenden llegar.
- Compatibilidad de intereses familiares y empresariales: cuando empresas familiares confeccionan el protocolo con plena sensibilización y conocimiento de todos, significa que han podido transmitir y hacer cumplir los elementos de la cultura empresarial, filosofía familiar, autonomía familiar y consecución de objetivos.

- Prever la sucesión: Este punto es el más crítico en las empresas familiares, por la escasa preparación y atención del tema como tal. El punto más conocido de los protocolos familiares es el mecanismo de previsión de la sucesión
- Regular el patrimonio: El patrimonio familiar es uno de los más importantes del protocolo, puesto que en la empresa familiar se produce constantemente la confusión del patrimonio familiar y el patrimonio empresarial.
- Permitir la gestión: la última gran causa es la necesidad de que a través del protocolo se facilite la gestión empresarial. Si la empresa es familiar tiene trabajando e incluidos en el patrimonio a diversos miembros de la familia, implicados con mayor o menor grado, en la gestión empresarial.

Por todo lo expuesto anteriormente, se plantea como problema de investigación determinar los efectos de la profesionalización en las empresas familiares. Por este motivo surgen los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los principales problemas de las empresas familiares?

¿Las empresas familiares cuentan con un protocolo familiar?

¿Es fundamental la profesionalización en las empresas?

Con este trabajo se pretende dar respuestas a la situación actual de las empresas familiares de la provincia de Santiago del Estero, debido a su condición de la continuidad de las mismas. Es fundamental responder estas preguntas ya que en la ciudad no existe investigación alguna que sirva de guía para determinar la profesionalización en las empresas familiares.

Con el fin de dar respuestas a las preguntas mencionadas, se fijan los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- ❖ Describir si la profesionalización de las empresas familiares es condición de la continuidad de las mismas en la ciudad de Santiago del Estero durante el año 2020.

Objetivos específicos:

- ❖ Describir el impacto de las empresas familiares en la economía local.
- ❖ Describir la importancia de la profesionalización de las empresas seleccionadas.
- ❖ Identificar como un Contador Público puede colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar.

Métodos

Diseño

La investigación planteada en este trabajo fue de tipo descriptiva, es decir, se intentó especificar los rasgos significativos de un fenómeno (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010). En este caso se analizó los efectos de la profesionalización en las empresas familiares del barrio centro, provincia de Santiago del Estero.

El enfoque de este trabajo fue de tipo cualitativo. Éste utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso. Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección del análisis de datos (Hernández Sampieri, et al. 2010). En esta investigación se buscó comprender con mayor profundidad la profesionalización en empresas familiares.

El diseño fue no experimental. Estos diseños se realizaron sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. La investigación observó fenómenos tal como se dieron en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. Fue de tipo transversal, ya que, si bien los datos de la investigación se recopilaron en un momento único, se analizó cómo fue el impacto de la profesionalización de las empresas de la zona desde su nacimiento y durante sus primeros años de vida (Hernández Sampieri, et al. 2010).

Participantes

La población fue la totalidad o el conjunto de elementos o sujetos que compartieron una serie de especificaciones, la cual estuvo conformada por las empresas familiares de la provincia de Santiago del Estero.

El muestreo para la investigación fue no probabilístico por conveniencia, es decir la elección de los elementos no dependieron de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quién hace la muestra (Hernández Sampieri, et al. 2010).

Para poder llegar a un análisis y conclusión más acertados se utilizaron como muestra tres Pymes (las tres aún siguen funcionando, pero no tienen más de cuatro años de antigüedad), así poder analizar la profesionalización en las empresas familiares de la zona. Los participantes firmaron el consentimiento informado en el Anexo I.

La muestra seleccionada es representativa del rubro Supermercado, Farmacia y distribuidora mayorista de la zona de Barrio Centro, provincia de Santiago del Estero. Todas las empresas poseen entre 6 y 15 empleados.

Instrumentos

Como instrumentos se utilizaron entrevistas, éstas implicaron que una persona calificada, a quien se denominó entrevistador, haciendo preguntas y anotando las respuestas. Pueden ser “cara a cara”, virtuales o telefónicas (Hernández Sampieri, et al. 2010).

En este trabajo de investigación para el relevamiento de información, se realizaron estudios de casos y entrevistas para tener una visión más cercana a la problemática planteada. A raíz de las entrevistas a las Pymes de la zona, se incluye en este trabajo el modelo de preguntas que se realizaron en las mismas en Anexo II.

Análisis de datos

El análisis de datos de este manuscrito fue cualitativo, lo que se buscó fue obtener datos, que se convirtieron en información, de personas, contextos o situaciones en profundidad. Se recolectaron con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento (Hernández Sampieri, et al. , 2010).

Es necesario a fin de realizar con éxito esta investigación, hacer un análisis sobre cuál fue el impacto de la profesionalización en las empresas familiares de la zona de Barrio Centro, provincia de Santiago del Estero.

Se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- ✓ Se realizó una descripción de cada una de las entrevistas. Primero desde un punto de vista general, donde se mostró una breve historia de la empresa a modo de contextualizar la situación general.
- ✓ Se sistematizó la información recibida de manera comparativa, teniendo en cuenta el objetivo general y específicos de la investigación.
- ✓ Se comparó cada una de las empresas seleccionadas y sus determinadas fuentes de financiamiento.

Resultados

Para poder dar cumplimiento al objetivo general en cuanto a describir si la profesionalización de las empresas familiar es condición de continuidad en la ciudad de Santiago del Estero, se procedió al cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos planteados.

A modo de determinar la proporción de las empresas familiares, se hizo un breve análisis de sus características principales en la Tabla 1 Características de las empresas familiares.

Tabla 1

Características de las empresas familiares

Empresa	Actividad principal	Inicio	Familiares en la empresa	Tipo de empresa	Generación	Cantidad empleados
1	Supermercado	2004	Dueño, esposa e hijos	Mediana empresa	2da Generación	11
2	Farmacia	2010	Dueño e hijos	Pequeña empresa	1ra Generación	3
3	Distribuidora mayorista	2006	Dueño, esposa e hijos	Mediana empresa	2da Generación	8

Fuente: Elaboración propia.

Para dar cumplimiento al primer objetivo específico, se identificó el impacto de las empresas familiares en la economía de la ciudad de Santiago del Estero.

Las tres empresas entrevistadas destacaron que las EF son importantes para el crecimiento de la provincia, y se identifican por comercializar productos de acuerdo con la necesidad del cliente, asimismo generan empleos, dándoles oportunidades a la gente de la misma zona. Estas empresas generan empleos y producen o venden bienes necesarios para la comunidad.

A continuación, en el Figura 3 Representación porcentual de las empresas familiares de Santiago del Estero, se dieron a conocer las actividades de la provincia.

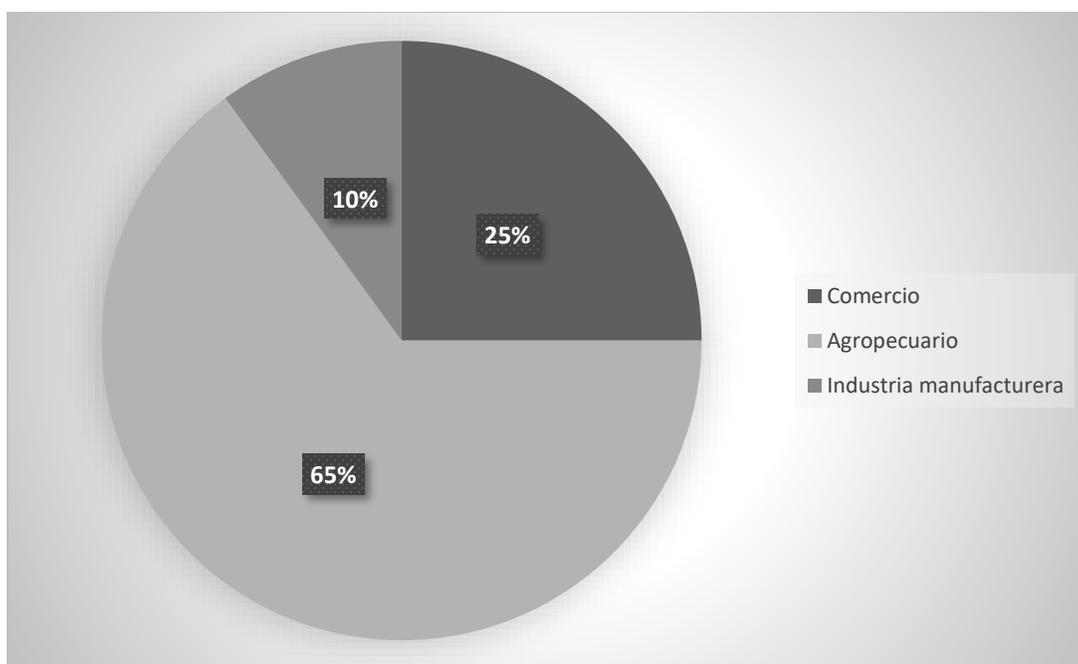


Figura 3. Representación porcentual de las empresas familiares de Santiago del Estero. Fuente: CAME (2020).

Para dar respuesta al segundo objetivo, se dio a conocer la importancia de la profesionalización de las empresas seleccionadas. Cuando se entrevistaron las empresas, surgieron muchos conceptos de profesionalización. Por un lado, lo definieron como una estructura formada por profesionales. Por otro lado, lo definieron como una capacitación para

la jerarquización de puestos para obtener el crecimiento de la empresa. Por último, las tres empresas coincidieron en que, aplicando la profesionalización evoluciona la empresa, priorizan los resultados y generan una gestión ordenada. A continuación, en la Tabla 2 Comparación de la información relevada, se plasmó los diferentes matices de las empresas entrevistadas.

Tabla 2

Comparación de la información relevada

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Utiliza protocolo	SÍ	SÍ	NO
Su empresa se encuentra profesionalizada	NO	SÍ	NO
¿Dedicaban tiempo a capacitación?	NO	SÍ	NO
¿Qué creen que aporta a la empresa la profesionalización?	Jerarquía	Jerarquía	Conocimientos
¿En qué momento de la empresa creen que fue necesario estructurar su funcionamiento?	1° generación	1° generación	1° generación

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, las empresas detallaron más datos sobre la profesionalización. La empresa 1 y 2 eligen al personal no familiar por competencia, mientras que la empresa 3 lo elige por afinidad. Y el 100% de las empresas entrevistadas comentaron que delegan sus responsabilidades.

Las empresas 1 y 3 se encuentran en la segunda generación y la empresa 2 en la primera generación, por lo que consideran necesario un plan de sucesión para evitar su muerte durante el proceso.

Por último, y para dar cumplimiento al tercer objetivo específico, se pudo determinar que la empresa 1, fue necesario contar con un asesor externo como lo fue un Contador Público, colaborando en los procesos de profesionalización a través del apoyo para el armado del protocolo familiar. En esta empresa el Contador Público colaboró y asesoró en el armado de funciones para implementar dicha herramienta.

Las otras dos empresas entrevistadas solo contrataron contadores públicos para las determinaciones de impuestos y tareas básicas de estos profesionales, pero no llegaron a explotar el potencial que ellos podrían ofrecer según sus incumbencias profesionales. A continuación, en la Figura 4 se detallaron datos sobre el perfil profesional del Contador.

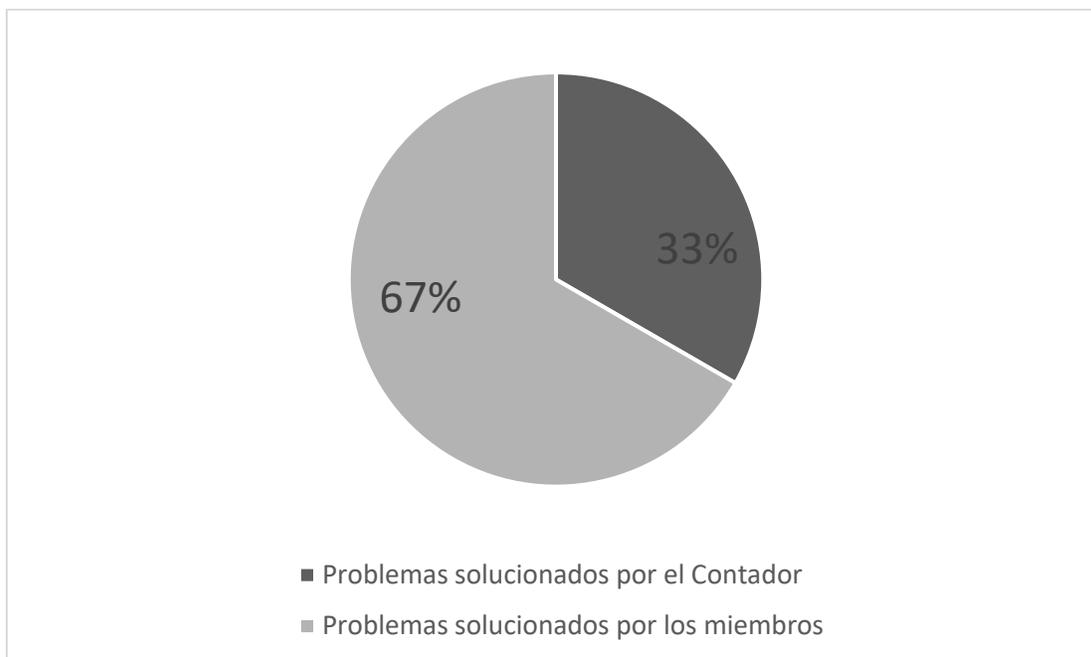


Figura 4. El perfil del profesional. Fuente: Elaboración propia.

Por último, el 33% de las empresas entrevistadas indicaron que el Contador Público fue útil para reducir todo tipo de errores dentro de la empresa y conflictos entre los miembros de la familia. Y el 67% indicaron que esos problemas deben ser resueltos por los mismos integrantes sin intervención de una persona externa.

A raíz de estos breves relatos, se identificó que fue necesaria la profesionalización en el traspaso de la primera a segunda generación. En este momento fue fundamental contar con un proceso de profesionalización que solo se dio en una empresa entrevistada.

Otro motivo de conflictos fue la lucha generada entre los hijos o nietos cuando estos llegaron a la empresa.

Discusión

En este trabajo de investigación se busca describir si la profesionalización de las empresas familiares entrevistadas de la ciudad de Santiago del Estero es condición de continuidad y permanencia durante el año 2020.

Para la interpretación del primer objetivo específico referido al impacto de las empresas familiares sobre la economía local, es necesario describirlas, de modo que permita ampliar su análisis.

Desde un punto de vista económico, las empresas familiares aportan en el desarrollo del país, ofreciendo servicios que contribuyen con el crecimiento en primer lugar interno, es decir de la ciudad de Santiago del Estero. Además, a través de estas empresas se puede realizar la expansión de los bienes o productos que ofrezcan a nivel provincial.

Por otra parte, desde el punto de vista social, estos tipos de empresas favorecen la creación de puestos de trabajo, permitiendo aumentar la tasa de ocupación, ofreciendo una alternativa de trabajo en el sector privado.

Continuando con el presente apartado y con relación a los resultados del segundo objetivo específico respecto de la importancia de la profesionalización de las empresas familiares seleccionadas, se pudo conocer si estas empresas aplican de alguna manera las herramientas que ofrece la profesionalización.

En primera instancia, el 33% de la muestra estudiada afirma estar profesionalizada, sin embargo, solo el 67% utiliza el protocolo familiar, siendo este una de las mejores herramientas que ofrece la profesionalización. Otro punto observado en estas empresas es que las que consideran estar profesionalizadas, realizan capacitaciones a su personal para el

crecimiento interno. Con respecto a la profesionalización un 33% de las empresas consideran que les aporta conocimiento, mientras que el 67% restante considera que les aporta jerarquía.

El 33% de las empresas argumenta que el aporte que brinda la profesionalización es contar con el conocimiento para hacer frente a las nuevas necesidades y exigencias del mercado les permitirá lograr con éxito la profesionalización. También se puede lograr el crecimiento y expansión que le abran el camino a la continuidad. En esto se concuerda con el autor Rueda Galvis (2011) que menciona que sin un proceso de profesionalización no es posible la continuidad.

La jerarquía es un derivado del conocimiento aplicado que es obtenido a través de la profesionalización, sin ese orden, lograr con éxito su continuidad sería un tanto dificultoso. Retomando la afirmación del autor Monclús Rubio (2017) con relación al protocolo familiar, el cual debe poder responder a las necesidades de las empresas, debiendo permitirle estar preparados para los contextos de cambio. Como se mencionó anteriormente, el 67% de las empresas familiares opta por la implementación del protocolo, a diferencia del resto que no lo ha tenido en cuenta.

La falta del protocolo familiar para el caso de las empresas que no lo han aplicado, da lugar a la suposición de la falta del proceso de profesionalización, pero de forma más específica demuestra que las empresas familiares que no lo aplican no están preparados para generar un cambio a nivel interno. Estos cambios recaen principalmente en la familia empresaria, debido a que mediante este protocolo se establecen, normas, valores, principios y políticas que rigen dentro de la empresa.

Su implementación requiere de un acuerdo entre las partes de la familia, de tal modo que se logren cumplir los objetivos de la empresa como un todo, dejando en segundo lugar

los intereses personales. También es importante considerar la importancia del protocolo para garantizar la continuidad de las empresas familiares, este no debe ser considerado el único elemento para asegurar la continuidad de las empresas, debido a que el proceso de profesionalización implica la aplicación de un conjunto de herramientas, las cuales aplicadas en su totalidad contribuyen en un mayor porcentaje la posibilidad de lograr su continuidad.

Continuando con el mismo objetivo específico, también es importante mencionar la consideración de un plan de sucesión para ser implementado por las empresas familiares, el cual también forma parte del proceso de profesionalización y contribuye con la continuidad de las empresas, es decir, el traspaso generacional.

Se menciona nuevamente su importancia y considerando los estudios realizados respecto al cambio generacional de las empresas familiares, los autores Antognolli, Bazán y Germán (2012) mencionan que el 70% de estas empresas no llega a realizar el traspaso de la primera a la segunda generación, solo un 30% logra este traspaso y un 5% realiza el traspaso de la segunda a tercera generación. Retomando los anteriores datos, tanto la empresa N° 1 y 3 se encuentran bajo la dirección de la segunda generación, es decir, según lo expuesto por lo mencionado en el párrafo anterior se encuentran dentro del 30% que logró pasar de la primera a la segunda generación. La empresa 2 aun es dirigida por la primera generación y la planificación de una sucesión puede evitar su muerte durante el proceso.

De esta forma la profesionalización tiene un rol de gran importancia para que las empresas familiares puedan continuar con sus actividades, y para ello es necesario que las empresas decidan iniciar el proceso, ya que de esta manera y con la aplicación de sus herramientas se asegura un modelo de empresa organizado, bajo una adecuada administración y gestión, respetando ideales y valores que contribuyan con su crecimiento y

les permita lograr el cambio generacional de la mejor manera posible, además del éxito que apareja la profesionalización.

Finalizando este apartado y con relación a la interpretación de los resultados del tercer objetivo específico relacionados con identificar como un Contador Público puede colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar, se logra determinar que dos de las empresas estudiadas han recibido el asesoramiento de este profesional para llevar a cabo el proceso mencionado.

Por otra parte, si bien en la totalidad de las empresas sus respectivos contadores prestan sus servicios relacionados a las diferentes áreas, tanto contable, laboral e impositiva, en solo una de las empresas el contador le brinda asesoramiento específico de la actividad que realiza. Con relación a esto se observa que en un 33% de las empresas expresaron que han considerado el asesoramiento para la resolución de conflictos de sus empresas, mientras que el 67% restante afirmó que los problemas son resueltos solo por los integrantes de las empresas.

Ahora bien, analizando el rol del contador público y su importancia respecto a la profesionalización de las empresas familiares, en primera instancia el asesoramiento en materia contable, laboral e impositiva es vital para que las mismas puedan trabajar y realizar sus actividades de manera normal, cumpliendo con los requerimientos del fisco nacional y provincial, así como también en las demás instituciones con que se relacionan. Partiendo de esta idea, es decir, de que el contador público es el encargado de brindar la información para que las empresas estén en regla legalmente, es que además debido a su formación cuenta con las herramientas necesarias para contribuir en el crecimiento de las empresas, más aún tratándose de empresas familiares.

Conociendo la forma en que están compuestas estas empresas, es decir por el grupo familiar, y donde además generalmente los cargos donde se toman las decisiones no son ocupados por profesionales o los propios integrantes del grupo familiar no cuentan con una formación profesional, es que la consideración del punto de vista o asesoramiento en palabras adecuadas del contador público resulta muy importante.

Como se menciona, la labor del contador no se limita solo a llevar el control y gestión de la información financiera de las empresas. Sino que además este se encarga de analizar e interpretar la información de cada empresa, lo cual le permita aportar mayor y mejores datos respecto de su situación.

Con respecto al análisis de las empresas realizadas se podría considerar que su labor tiene dos extremos, uno de ellos es analizar todo lo relacionado a la contabilidad de las empresas y por el otro, la forma en que son gestionadas, respecto de su organización y dirección.

Se entiende por aquello relacionado con la contabilidad como el análisis de la situación financiera de las empresas, los resultados originados a raíz de los ingresos y egresos que se realizan, es decir, dar a conocer información adicional que contribuya con las decisiones de las empresas, tal es el caso de conocer su situación para la toma de financiación, por dar un ejemplo.

Por otra parte, lo relacionado con la gestión de las empresas y la forma en que contribuye el contador, es que, al tratarse de un profesional con conocimientos en distintas áreas, puede asesorar la forma en que las empresas se organizan, su composición, desarrollo de actividades internas, así como también mejorar el manejo de recursos. Es en este punto

donde se puede verificar la importancia del contador público relacionado con las empresas familiares y su profesionalización.

La forma en que el contador público influye en la profesionalización de las empresas familiares, comienza desde el asesoramiento, para luego llevarlo a la implementación de estrategias, nuevas formas de organizarse, división de áreas, aplicación de políticas y nuevas herramientas para el desarrollo de la empresa.

El presente trabajo cuenta con las limitaciones inherentes a las investigaciones de enfoque cualitativo el cual se lleva a cabo. A menudo este tipo de enfoque es adaptado a las necesidades de una población, lo que hace difícil extrapolar las deducciones a poblaciones más amplias, menos extraer conclusiones generales o de largo alcance a partir de este tipo de estudio.

Se puede mencionar como otra de las limitantes, el hecho de que se trata de un planteo que no ha sido abordada en el ámbito local, ya que no existen investigaciones que determinen la profesionalización de la ciudad de Santiago del Estero en condición de continuidad de las mismas, lo cual dificulta la recolección de datos que sirvan de base sobre la muestra que se trabaja.

Del mismo modo que constituye una limitante también se la puede tomar como una fortaleza al ser uno de los primeros trabajos que trata la problemática planteada, se lo toma como referencia en búsquedas que aborden el tema de la profesionalización dentro de la provincia y la región, convirtiéndose en antecedente para futuras investigaciones. Además, como otra fortaleza, con los resultados de esta investigación se pudo obtener buena información para brindarles a las empresas que forman la muestra.

Dando por finalizado este apartado y para finalizar con el trabajo, se llegó a la conclusión de que las empresas estudiadas llevan un buen tiempo en actividad, desde la fecha de inicio, sin embargo, por motivos internos dos empresas se encuentran a cargo de la segunda generación del grupo familiar. Este tipo de empresas cumple un rol fundamental en la economía del país, comenzando con el desarrollo local que implica su puesta en funcionamiento.

Además, son consideradas una de las principales fuentes de generación de empleos para el sector privada, favoreciendo a la sociedad en general no solo por el tipo de actividad que ofrecen sino también por su contribución en materia laboral. Es a partir de la profesionalización que las empresas familiares alcanzan el éxito, permitiéndoles cumplir con las necesidades de la sociedad y por ende sus clientes, de esta forma también se garantizan su continuidad.

Por otra parte, con relación a la forma en que el contador aporta para cumplir con el proceso de profesionalización de las empresas familiares, si bien es con actor externo de éstas, contar con su asesoramiento trae consigo importantes beneficios para el desarrollo de sus actividades, no solo desde una mirada contable sino también desde la gestión y organización que aportaría para el bien común de las empresas.

Sin lugar a dudas, la formación del contador público permite que las empresas tengan un integrante extra al cual acudir ante dudas o consultas para lograr nuevas metas y nuevos desafíos que ofrecen los mercados actuales y así continuar través de los años.

Se recomienda para este tipo de estudios seleccionar y analizar una mayor cantidad de muestras que aporte otra mirada respecto de las empresas familiares y contribuya con el

desarrollo empresarial a través de la profesionalización, debido a que de esta forma podrán alcanzar el éxito a través de las generaciones.

La profesionalización de las empresas familiares de Santiago del Estero permitiría que las nuevas generaciones estén preparadas para adaptarse a la realidad cambiante de los mercados y lo que conlleva a la búsqueda del éxito.

Se solicita realizar nuevamente este estudio con una muestra más amplia de empresas para obtener una conclusión más precisa. También se solicita realizar una nueva investigación teniendo dentro de la muestra empresas vivas y muertas para determinar la influencia de la profesionalización y su efecto en ellas.

Referencias

- AFIP. (Agosto de 2019). *AFIP*. Recuperado el 25 de Agosto de 2019, de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>
- Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvin, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesion familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Castilla, M. (2014). *Profesionalización de la empresa familiar*. Trabajo final de graduación, Universidad Católica Argentina.
- Dr. Ruiz Diaz, F. M., Dra Saldaña Contreras, Y., & Sifuentes Cedillo, A. (2013). *La profesionalización en la Empresa Familiar: Una estrategia para elevar su competitividad*. Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración, Unidad NORte. Red Internacional de Investigadores. Recuperado el 26 de Marzo de 2020
- Hernández Fernández, L., & Portillo Medina, R. (2016). *Profesionalizacion empresarial en empresas familiares: Una construccion teórica*. Barranquilla, Colombia: Universitaria de la Costa EDUCOSTA.
- INFOLEG. (15 de Marzo de 1995). *Ley 24.467*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/15932/norma.htm>
- INFOLEG. (4 de Septiembre de 2000). *Ley 25.300*. Recuperado el 14 de Agosto de 2019, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64244/norma.htm>

- Jebsen, P. (2014). El Comercio Electrónico creció un 48,5% en Argentina y ya son más de 12 millones los argentinos que compran por Internet. *Comunicados CACE*, 1.
- Pierotti, R. (2020). *Instituto Argentino de la Empresa Familiar*. Obtenido de IADEF: <https://www.iadef.org/2020/04/09/formacion-de-empresa-familiar/>
- Romero, D. L. (2017). Las Empresas Familiares y su profesionalización. Indicadores para medir la profesionalización en las empresas familiares. *Trabajo final de graduación de la carrera Contador Publico Universidad Siglo 21*. Cordoba, Cordoba, Argentina. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13956>
- Rueda Galvis, J. F. (Enero-Junio de 2011). La profesionalización, elementoclave del éxito de la empresa familiar. *Visión de Futuro*, 15. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935477001.pdf>
- Tames Gaona, L. L., Ruiz Díaz, F. M., & Muñoz Peña, K. A. (2017). *Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa*. Universidad Autónoma de Coahuila- Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte. Mexico: Red Internacional de investigadores de competitividad.
- Vanoni Martinez , G., & Perez, M. J. (2015). Protocolo: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 7(2). doi:10.17081/dege.7.2.1182

Anexo I Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es conducida por _____, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es _____ Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas. Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por_____. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es

_____ Me

han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente _____ minutos. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____.

Nombre del Participante

Firma del Participante Fecha